

PERANAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH DI ERA OTONOMI SEKOLAH (SUATU KAJIAN MANAJERIAL)

MM Wahyuningrum *)

Abstract

In the school environment, the formal school as a leader (formal leaders). Formal leadership positions as occurred in the formal authority of the organization / school is filled by people who are appointed or selected through the selection process. The principal selection process is conducted to choose a leader who has her special skill to solve problems and meet the needs of members of the school. Diperlukananggauta that needs not only material but the atmosphere or conditions or climate that can motivate the work annggauta schools (Principals, teachers, staff, and students) so that quality education can be achieved. The head office and the task of this school is not the light, position and role as the principal influence will (determine) the progress the school. Therefore, the head of a school should be able to perform activities related to the managerial ability mendayagunakan personnel effectively. The principal obligation of each of the moves that are willing and serious conduct its work through fungsí administration, among others, directing, coordination and supervision. Viewing the tasks and functions of the principal of such complexity, the role of principals that can be categorized into different types of roles depending on the point of view which we can see it creates a climate of good schools.

Keywords: *The Role of the school principal, school climate, school autonomy*

A. PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan di Indonesia adalah rendahnya kualitas pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Rendahnya kualitas pendidikan ini dapat ditandai dengan adanya berbagai indikator yang menunjukkan kualitas pendidikan belum meningkat secara signifikan. Indikator yang dapat menyebabkan kualitas pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata adalah (1) pendekatan *education produc-*

* MM Wahyuningrum adalah Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta

tion fuction atau input - output, analisis tidak dilaksanakan secara konsekuen, (2) penyelenggaraan pendidikan yang birokratik- sentralistik; (3) peran masyarakat yang sangat minim (Depdiknas 2001:3)

Pendidikan dasar merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. secara yuridis telah tertuang dalam Perubahan keempat UUD 1945 yang disahkan pada tanggal 20 Agustus 2002, pasal 31 menyatakan bahwa “Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan”. Oleh sebab itu, pelaksanaannya tidak dapat dihalangi oleh peraturan perundang-undangan yang ada di bawahnya (H.A.R. Tilaar, 2001: 22). Melihat posisi pendidikan dalam hierarki hukum yang demikian strategisnya, maka idealnya penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan baik dan mulus tanpa ada halangan yang cukup berarti. Namun, kenyataannya, yang ada tiap hari jauh dari keadaan ideal sebagaimana yang diharapkan masyarakat. Masyarakat sebagai produsen sekaligus konsumen pendidikan tentu dapat menilai dan merasakan fenomena tersebut.

Khusus dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, masyarakat akan dengan mudahnya mengkambinghitamkan kepala sekolah dan para guru sebagai faktor utama penyebab munculnya permasalahan atau ketidak suksesan sekolah. Keadaan seperti ini sangat mudah dan kerap ditemukan dalam masyarakat. Ketika sang anak tidak naik kelas, maka orang tua atau wali murid akan menuntut sang guru, bila tidak lulus pada ujian akhir orang tua akan naik banding tuntutananya, yakni kepada kepala sekolah, dan masih banyak contoh-contoh lain yang serupa. Keyakinan dan anggapan masyarakat yang demikian ini, memang tidak terlalu keliru. Karena kepala sekolah dan para guru merupakan komponen sekolah yang mempunyai peranan paling besar dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah dibanding komponen-komponen lain yang juga turut menentukan pencapaian keberhasilan sekolah. Made Pidarta (1986 : 117). menyatakan bahwa personel dalam organisasi pendidikan (sekolah) merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pendidikan Walaupun secara konsep Kepala sekolah dikatakan merupakan kunci keberhasilan pendidikan, akan tetapi kenyataannya peranan Kepala sekolah di sekolahnya kurang mendapat perhatian (Karol : 1980 dalam Made Pidarta: 1988). Oleh karena itu, memahami peranan Kepala sekolah menjadi sangat penting, karena hal itu akan turut berpengaruh pada hasil (output) pendidikan (meskipun tidak secara langsung). Di samping itu, memahami peranan tiap personel (selain Kepala sekolah) berguna untuk mengamati cara-cara anggota atau kelompok menghambat atau memberi sumbangan pada pencapaian tujuan kelompok atau organisasinya (Koesdarini S, 1985 : 119)

Dalam memainkan peranannya bagi pencapaian tujuan itu, Kepala sekolah dan guru akan selalu mengadakan komunikasi dan koordinasi dalam interaksi yang terjadi di sekolah. Agar semua tugas dapat terselesaikan dengan baik, kepala sekolah, guru dan karyawan (yang selanjutnya disebut

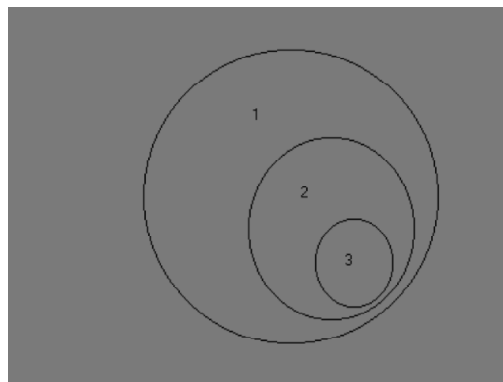
“personel sekolah”) harus berada dalam kondisi lingkungan atau iklim yang mendukung (konduusif). Sebab, iklim yang kondusif akan memberi perasaan nyaman dan bebas bagi penyelesaian tugas atau kerja mereka. Hal ini pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan belajar siswa. Keadaan seperti ini memungkinkan prestasi bekerja (Kepala Sekolah, guru dan staf sekolah) semakin meningkat (Made Pidarta, 1995 : 67). Oleh karena itu, kepala sekolah harus memperhatikan dan mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif.

Williams yang dikutip Sikula dalam Made Pidarta (1988:113) juga menyebutkan, bahwa iklim sekolah sangat berkaitan dan mempengaruhi produktivitas. Hal ini mudah dipahami bahwa produktivitas pendidikan ditentukan oleh praktek dan tradisi atau kebiasaan Kepala sekolah, para guru dan karyawan. Bila Kepala sekolah, para guru dan karyawan memiliki kebiasaan dalam bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas, sebaliknya bila mereka memiliki kebiasaan bekerja yang buruk maka akan merugikan organisasinya. Dengan demikian iklim organisasi memang perlu dibina dan ditingkatkan.

Iklim organisasi juga berhubungan dengan aspek kemanusiaan, hal ini berarti dengan membina dan memperhatikan iklim organisasi dapat sekaligus menjunjung martabat Kepala sekolah, para guru dan karyawan sebagai manusia. Sebab dengan memperbaiki iklim organisasi akan berkembang sikap-sikap sosial, toleransi, menghargai pendapat orang lain, bekerjasama menyelesaikan masalah dan lain-lain. Semua perilaku ini adalah cermin cara bekerja yang baik. Bila perilaku ini dapat dipertahankan, maka akan menjadi tradisi dalam bekerja. Lalu terciptalah iklim organisasi yang baik. Alur penalaran ini dapat disimak melalui gambar yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1986) berikut ini:

Keterangan gambar:

1. Iklim organisasi
2. Moral kerja
3. Kepribadian



Gambar 1: Hubungan antar kepribadian, moral kerja & iklim organisasi.

Dari gambar di atas dapat diketahui, bahwa kepribadian seseorang (dalam hal ini kaitannya dengan hubungan antar individu dalam suatu organisasi) akan mempengaruhi moral kerja orang

yang lain, yang selanjutnya hal itu akan mempengaruhi corak iklim organisasi. Oleh karena itu, peranan dari Kepala sekolah, guru dan karyawan akan sangat menentukan bagaimana iklim dalam suatu organisasi /sekolah itu akan terbentuk. Oleh karena itu sekolah perlu diberi kewenangan untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan/ ada otonomi, meskipun otonomi tersebut belum mutlak pada sekolah.

Undang- Undang nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah pusat dan Kewenangan Pemerintah Propinsi yang pelaksanaannya dimulai tahun 2001 memberi kesempatan yang luas bagi daerah untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang dimiliki sesuai dengan kondisi dan karakteristik daerahnya secara mandiri. Dengan berlakunya otonomi daerah maka sebagian kewenangan pusat dalam penyelenggaraan pemerintahan diserahkan kepada daerah. Salah satu komponen penyelenggaraan pemerintahan yang didesentralisasikan ke Daerah Tingkat I (Propinsi) dan tingkat II (Kabupaten/kota) adalah dalam bidang pendidikan dasar dan menengah yang mencakup SD/MI, SLTP/MTs, dan SMU/SMK/MA. Dengan demikian lembaga pendidikan baik dasar dan menengah memiliki otonomi dalam bidang pendidikan.

B. PERANAN KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi operasional sebuah sekolah, sehingga dalam pelaksanaan pengelolaan sekolah, semua personel sekolah berada di bawah pimpinan seorang kepala sekolah. (Paul Suparno.dkk, 2002:61) Kepala sekolah ini bukanlah tugas dan jabatan yang ringan, karena posisi dan peranan kepala sekolah akan sangat mempengaruhi (menentukan) kemajuan sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus mampu melakukan pembagian dan pembidangan kerja dengan membentuk unit-unit kerja, sesuai dengan besar kecilnya sekolah yang dipimpinnya. Kemampuan menyeleksi personel untuk ditempatkan dalam setiap unit kerja merupakan kegiatan manajerial yang menyangkut kemampuan mendayagunakan personel secara efektif. Kepala sekolah berkewajiban menggerakkan setiap personel agar bersedia dan bersungguhsungguh melaksanakan tugasnya melalui fungsi administrasi antara lain mengarahkan, koordinasi dan pengawasan (kontrol).

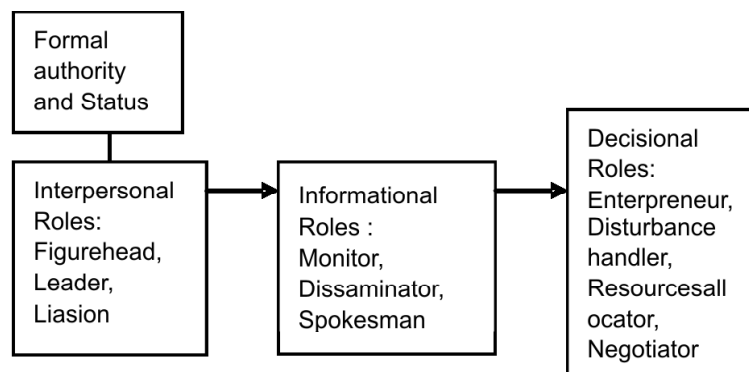
Melihat tugas dan fungsi kepala sekolah yang demikian kompleksnya, maka peranan kepala sekolah juga bisa dikategorikan ke dalam berbagai jenis peranan tergantung dari sudut pandang mana kita melihatnya. Wahdjosumidjo (1999 : 82) membagi peranan kepala sekolah kedalam lima jenis peranan, yaitu ;

- 1). Kepala sekolah berperan sebagai pejabat formal,

- 2). sebagai seorang manajer,
- 3). sebagai pendidik dan
- 4). sebagai staf.
- 5). Sebagai pemimpin

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka kepala sekolah adalah termasuk pejabat formal. Karena jabatan kepala sekolah adalah bukan jabatan yang diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, melainkan harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu.

Berkaitan dengan posisi kepala sekolah sebagai pejabat formal ada tiga macam peranan seorang pemimpin, menurut "Henry Mintzberg" (dalam Wahjosumidjo, 1999:89). Peranan Kepala sekolah dapat sebagai *interpersonal roles*; *informational role* dan *decisional roles*. Untuk lebih jelasnya dapat disimak dalam gambar berikut ini :



Gambar 2. Teori peranan Kepala "Henry Mintzberg" dilihat dari otoritas status formal .

Selanjutnya tentang *interpersonal* , *informational* dan *decisional roles* pada gambar dua akan dijelaskan berikut di bawah.

a. Peranan Kepala Sekolah sebagai interpersonal (*Interpersonal Roles*), Peranan Kepala Sekolah sebagai interpersonal ini meliputi tiga macam peranan yaitu *figurehead*; *leader*, dan *liasion*

- 1). *Figurehead*, Kepala dalam suatu organisasi harus mampu menjadi tokoh yang bisa ditiru oleh para stafnya, baik dalam menjalin hubungan diantara para personel dalam organisasinya maupun diluar organisasi. Bila diterapkan dalam sekolah, maka peranan ini bisa dimainkan oleh kepala sekolah dalam menciptakan hubungan dan pergaulan antar personel di sekolah termasuk didalamnya penyelesaian konflik.

2). *Leader* (Penggerak)

Dalam hal ini seorang Kepala harus mampu memberikan motivasi kepada setiap staf-nya (anggota), memberikan bimbingan sehingga anggotanya dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepala sekolah mempunyai peranan strategis dalam posisi ini yaitu dengan mengadakan pembinaan untuk personel, pemberian penghargaan, motivasi teguran dan memperkaya atau mengembangkan lingkungan bekerja dan belajar.

3). *Liasion* (Penghubung)

Dalam hal ini seorang Kepala harus mengembangkan hubungan kerja sama, bukan hanya dengan para stafnya dalam lingkungan organisasinya melainkan dengan lingkungan diluar satuan organisasinya dalam hal saling tukar menukar informasi. Dari teori ini seorang kepala sekolah dapat berperan dalam menghimpun informasi dan mengharmoniskan dan memperkaya lingkungan bekerja dan belajar.

b. Peranan Kepala Sekolah sebagai Informasional (*Informational Roles*)

Menerima dan menyampaikan informasi adalah peranan penting bagi setiap Kepala, sebab dalam setiap pengambilan keputusan Kepala memerlukan informasi. Ada tiga macam peranan yang bersifat informasional :

- 1). Peranan sebagai pemonitor, dalam hal ini pemimpin harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya (organisasi).
- 2). Peranan sebagai *disseminator*, artinya bahwa seorang Kepala harus selalu memberikan informasi kepada para stafnya pada setiap hal yang berkaitan dengan satuan kerjanya. Hal ini penting agar para anggota dapat selalu mengikuti setiap program dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya.
- 3). Peranan sebagai *Spokesman* (juru bicara), segala informasi yang menyangkut satuan kerja yang akan disampaikan keluar tidak bisa disalurkan melalui orang lain, sebab juru bicara suatu organisasi adalah Kepala itu sendiri.

c. Peranan Kepala Sekolah sebagai pengambil keputusan (*Decisional Roles*), dalam hal ini seorang Kepala bisa berperan sebagai :

- 1). *Entrepreneur*, setiap Kepala harus selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya dan harus berusaha menciptakan ide dan gagasan baru, baik menyangkut sistem hubungan dan tata kerja (*innovation*) maupun pengembangan organisasinya.

- 2). *Disturbances handler* (Orang yang selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan), dalam situasi apapun seorang Kepala harus mampu mengatasi segala hambatan dan tantangan yang dihadapinya.
- 3). *Resource allocator* (Peranan sebagai pengatur segala macam sumber yang ada). Kepala bertanggungjawab mengatur segala macam sumber daya tenaga manusia, dana, waktu dan prasarana sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif dalam mendukung tercapainya tujuan bersama atau organisasinya.
- 4). *Negotiator* (Orang yang berhak mewakili dalam setiap hubungan kerja dengan satuan kerja di luarnya), karena setiap organisasi apapun memerlukan kerjasama, bantuan, konsultasi dan dukungan dari luar. Dari ke-empat jenis peranan dalam peranan sebagai pengambil keputusan ini, bentuk peranan yang dapat dimainkan oleh kepala sekolah adalah penentuan kerja (pembagian tugas) dan pendelegasian wewenang.

C. PENCIPTAAN IKLIM SEKOLAH

1. Pengertian Iklim Sekolah

Sebelum menjelaskan arti iklim sekolah, terlebih dahulu akan dijelaskan beberapa istilah yang berkaitan erat dengan iklim sekolah, hal ini dikemukakan dengan maksud agar dapat membantu memahami konsep atau arti tentang iklim dalam sebuah organisasi khususnya iklim sekolah.

Kata Iklim yang dalam bahasa Inggris "*climate*" yang berarti suasana. Dalam kosakata bahasa Indonesia lazim dipakai untuk menyebut suasana / keadaan udara / hawa suatu daerah dan untuk menyebut suasana / keadaan non fisik (sosial) dalam suatu lingkungan organisasi (Kamus Umum Bahasa Indonesia : 1989 h. 379).

Iklim organisasi oleh Hoy dalam Made Pidarta (1999 : 134) didefinisikan sebagai karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Iklim organisasi adalah perluasan konsep moral kerja. Bila moral kerja hanya menyangkut sikap individu atau kelompok dalam bekerja maka iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi (Sikula dalam Made Pidarta, 1988). Pendapat lain mengatakan iklim organisasi juga mengacu kepada ketertiban organisasi, kebiasaan bekerja yang baik sesuai dengan aturan dan peraturan yang berlaku, inilah yang harus dituju oleh para manajer di dalam usahanya menegakkan iklim organisasi yang baik (Budhisantoso dalam Made Pidarta, 1988). Pengertian-pengertian diatas tidak akan berbeda jauh dengan makna iklim sekolah yang akan dikemukakan berikut ini.

Larsen dalam Mudjiarto (1993) yang dikutip oleh Made Pidarta menyebutkan bahwa iklim sekolah

adalah norma-norma, harapan- harapan dan kepercayaan personalia sekolah yang menguasai perilakunya dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Silver (1983) dalam Made Pidarta (1995) menyebutkan iklim sekolah sebagai suatu perpaduan antara kepala sekolah dengan interaksi perilaku guru-guru. Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang paling dominan dalam menentukan terciptanya iklim sekolah adalah semua personel sekolah yang meliputi; kepala sekolah, para guru, karyawan yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, iklim organisasi sekolah yang dimaksud di sini adalah suasana yang mencerminkan perilaku personel (kepala sekolah dan para guru) dalam suatu wadah organisasi sekolah. Dengan kata lain, iklim yang dimaksud adalah iklim yang terjadi dalam hubungan antar personel pada saat pelaksanaan tugas-tugas di sekolah. bukan pada iklim akademik di sekolah (PBM).

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Iklim sekolah

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa iklim sekolah adalah perpaduan kepemimpinan dengan interaksi perilaku personel di sekolah, yaitu hubungan antar personel-personel sekolah pada waktu melaksanakan pekerjaan mereka. Menurut Silver menyebutkan **perilaku kepala** sekolah yang dapat mempengaruhi pengelolaan iklim sekolah ada empat, yakni : (1) menciptakan jarak hubungan atau perilaku (2) menekankan produksi sekolah (3) membuat persahabatan (4) mempertimbangkan individualitas atau kemanusiaan. Sedangkan dilihat dari **perilaku guru**, penciptaan iklim sekolah dipengaruhi oleh empat aspek yaitu : (1) perpecahan atau konflik (2) terlalu banyak urusan dengan ketatausahaan (3) ada rasa kebersamaan, seperti gembira, kerja sama dan loyal (4) pergaulan intim yang mengandung kepercayaan, melibatkan kehidupan pribadi, serta bersahabat sampai di luar pekerjaan dinas.

Banyak faktor yang mempengaruhi iklim dan lingkungan bekerja guru serta belajar para siswa, Made Pidarta (1995) menyebutkan faktor-faktor tersebut adalah (1) penempatan personalia, (2) pembinaan antar hubungan dan komunikasi, (3) dinamika guru, (4) penyelesaian konflik, (5) penghimpunan dan pemanfaatan informasi, (6) pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja serta lingkungan belajar. Hal ini akan diuraikan secara berturut-turut sebagai berikut :

a. Penempatan Personalia

Kesalahan dalam menempatkan para personalia sekolah, khususnya guru-guru dapat membuat perilaku mereka terganggu yang pada gilirannya kemudian bisa merusak iklim sekolah. Oleh sebab itu menempatkan guru-guru hendaknya sesuai dengan spesialisasi, kegemaran atau ketrampilan dan atau wataknya.

Dengan cara tersebut di atas kepala sekolah sudah mencoba membuat guru-guru tidak terlalu meraba-raba dalam melaksanakan tugasnya, membuat pekerjaan-pekerjaan itu lebih agak lebih jelas bagi guru-guru yang mengajar di luar spesialisasinya, dan membuat guru-guru mendapat tugas relatif merata. Kondisi seperti itu juga sangat membantu menciptakan iklim yang kondusif. Hal ini sekaligus akan mengurangi kegelisahan para guru. Sumber stress menurut Organ (1986) dalam Made Pidarta (1995) adalah mendapat tugas yang berlebih-lebihan, tugas yang ambigu atau tidak jelas, konflik batin dan ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan situasi politik. Yang terakhir ini adalah di luar kemampuan kepala sekolah. Oleh sebab itu bila kepala sekolah mampu mengatasi sumber-sumber stress lainnya, antara lain dengan menempatkan guru pada tugasnya yang relatif tetap, sudah sangat membantu menciptakan iklim yang kondusif di sekolah.

b. Pembinaan hubungan dan komunikasi

Dalam mengerjakan tugas sekolah, guru-guru banyak bergaul dengan semua pihak yang bertalian dengan pendidikan seperti bergaul dengan guru-guru lain, dengan kepala sekolah, pegawai, orang tua siswa dan anggota masyarakat dan juga para siswa. Namun demikian hubungan dan komunikasi yang paling banyak dilakukan adalah guru dengan guru dan guru dengan siswa. Hubungan yang terakhir ini wajar dilakukan mengingat proses belajar mengajar tidak mungkin terjadi tanpa ada kontak hubungan antara para guru dengan para siswa. Hubungan ini terutama mempengaruhi iklim belajar dalam kelas, yang kualitasnya sangat ditentukan oleh pendekatan guru masing-masing.

Untuk iklim bekerja dan belajar di sekolah pada umumnya ditentukan banyak hal, terutama antar hubungan dan komunikasi guru dengan guru, yang telah dikatakan di atas memiliki frekuensi paling besar. Karena itu pembinaan kepala sekolah terhadap hubungan dan komunikasi ini dipusatkan pada guru-guru.

Kepala sekolah berusaha membangun keakraban di antara personalia sekolah, terutama guru dengan guru. Keakraban itu bisa dilakukan antara lain : (1) dengan menghargai dan menjunjung tinggi prestise seseorang (2) dengan berbagai kesuksesan (3) dengan memberi kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Organ : 1986 dalam Made Pidarta: 1995).

Bertalian dengan keakraban ini dalam pergaulan dan komunikasi antar guru, Finch (1982) dalam Made Pidarta (1995) mengusulkan agar kepala sekolah mengusahakan kepuasan kerja yang bersifat instrinsik dengan cara : (1) meningkatkan partisipasi (2) memberi pengakuan

atas prestasi guru-guru (3) memberikan insentif kepada yang berprestasi, dan (4) mendelegasikan tugas-tugas.

c. Dinamika guru

Dinamika guru, di samping kualitas manajemen sekolah itu sendiri, dapat dikatakan sebagai sumber kemajuan sekolah. Namun demikian bila dinamika itu tidak dikendalikan secara bijaksana, dapat sebagai sumber kegoncangan sekolah.

Untuk mencapai maksud ini kepala sekolah perlu menciptakan situasi yang memungkinkan terjadinya hal tersebut. Kepala sekolah tidak perlu banyak melarang atau membuat peraturan yang menghambatnya. Sebaliknya kepala sekolah perlu mendorong mereka untuk kreatif, merealisasikan ide-idenya. Selama kreasi dan ide itu tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip pendidikan dan pengajaran, kreasi dan ide itu tidak perlu distop.

Dalam administrasi pendidikan ada istilah dinamika yang stabil, ialah suatu dinamika sekolah yang tidak mengganggu kestabilan sekolah itu sendiri. Prinsip inilah yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah. Sebab kestabilan sekolah memajukan pendidikan dan iklim kerja yang kondusif.

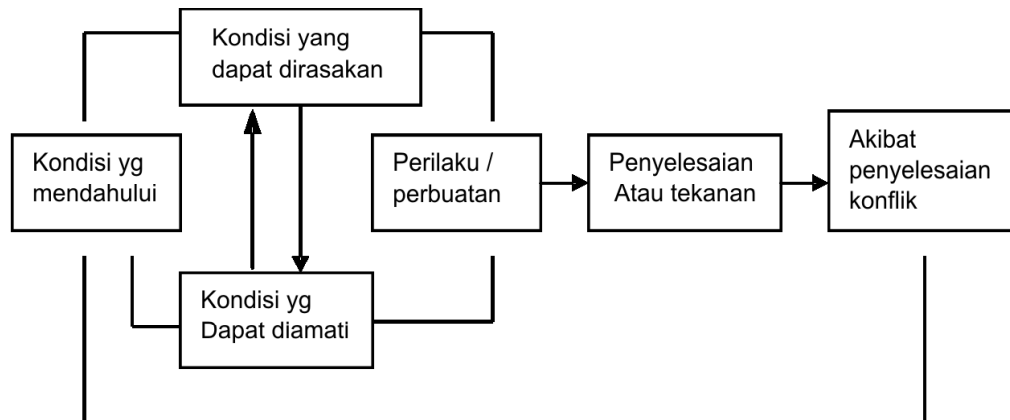
d. Penyelesaian konflik

Secara alamiah manusia tidak selalu dapat mengatasi masalahnya secara sempurna. Begitu pula halnya dengan kepala sekolah. Walaupun kepala sekolah sudah berusaha dengan sepenuh hati dan pikirannya mengupayakan agar dinamika sekolah tidak sampai menjurus ke arah negatif, seperti konflik, permusuhan, dendam dan stress, namun sekali dua kali juga hal itu bisa terjadi. Sedangkan sumber konflik dalam suatu organisasi itu sendiri adalah ; (1) manusia dan perilakunya (2) Struktur Organisasi (3) Komunikasi, dari ke-tiga sumber ini ada serangkaian berbagai kemungkinan yang menjadi pemicu munculnya konflik, hal itu adalah :

- Ketidakpuasan
- Adanya tujuan dan berbagai sistem nilai yang berbeda-beda
- Berbagai hambatan dalam berkomunikasi
- Manusia / personel dan perilakunya
- Struktur organisasi dan Tugas pokok dan fungsi

Hal-hal diatas juga sering di sebut sebagai hal yang mendahului terjadinya konflik. Selanjutnya, ketika konflik itu telah terjadi ada konflik yang dapat diamati (karena gejala dari dalam organisasi itu sendiri) dan ada pula yang dapat dirasakan (terjadi karena faktor dari luar). Adanya konflik

mengakibatkan munculnya perilaku-perilaku tertentu dari para personel organisasi, baik itu penyelesaian maupun hambatan / tekanan. Kemudian setelah ada penyelesaian juga akan ada akibat dari penyelesaian konflik itu. Proses ini dapat dipahami melalui gambar Alex Nitisemito dalam “Manajemen Personalia” (1986) berikut :



Gambar 3. Proses Konflik dalam Organisasi

Konflik yang dimaksud disini adalah konflik yang bersifat individual, kelompok atau menentang kepala sekolah. Konflik individual berlangsung antara seorang guru dengan guru yang lain. Konflik seperti ini mudah diselesaikan, yaitu dengan memanggil guru-guru itu secara terpisah, ditanya permasalahannya, diajak mencari jalan keluarnya, dan kemudian dipertemukan. Biasanya bisa diselesaikan dengan cepat. Yang agak sulit diselesaikan adalah kalau konflik itu berlangsung antara satu kelompok dengan kelompok yang lain atau sekelompok guru menentang kepala sekolah. Sebab kelompok itu semacam massa yang walaupun jumlahnya sedikit, tetapi sudah cukup kuat untuk mempertahankan pendapat atau kemauannya, susah dihimbau untuk diluruskan.

Daft (1986) dalam Made Pidarta (1995) mengajukan cara-cara mengubah perilaku atau sikap kelompok mulai dari yang paling ampuh dan paling efektif:

1. Dengan latihan khusus *affective training* di luar jam kerja.
2. Memberi kesempatan bekerja sama antar kelompok yang berbeda paham.
3. Merotasi anggota-anggota kelompok, sehingga anggota-anggota kelompok penentang, pecah berpindah ke kelompok lain.
4. Dibantu orang ketiga sebagai konsultan dalam menyelesaikan pertentangan.
5. Lewat perdebatan argumentasi, diskusi dan diselesaikan dengan musyawarah.
6. Melakukan integrasi sehingga kelompok-kelompok berbaur menjadi satu.

7. Membatasi interaksi kelompok satu dengan kelompok lainnya.
8. Diambil tindakan berdasarkan wewenang dan birokrasi.

Selanjutnya Daft juga mengemukakan usaha-usaha mencegah konflik sebagai suatu usaha preventif sebagai berikut :

1. Struktur tugas dipisah-pisah atau dikombinasi sehingga semua personil bisa bersifat mandiri atau semua tugas dikerjakan secara bersama.
2. Sumber-sumber pendidikan mencukupi.
3. Pemecahan masalah dilakukan bersama-sama.

e. Penghimpunan dan pemanfaatan informasi

Informasi adalah suatu keterangan atau pernyataan yang mengandung arti tertentu. Informasi selalu didukung oleh data. Sementara data itu sendiri tidak dikatakan sebagai informasi jika tidak digunakan untuk memperbaiki pengertian (Daft, 1986) dalam Made Pidarta (1995). Begitu pula halnya dalam dunia pendidikan. Pembuatan strategi, pengembangan inovasi pendidikan, perencanaan pendidikan dan pengajaran, semuanya membutuhkan data yang lengkap, baru, dan relevan.

Sumber data atau informasi dalam pengelolaan pendidikan ada dimana-mana baik di sekolah maupun di masyarakat dan dalam segala kegiatan pendidikan. Secara terinci sumber-sumber itu antara lain terdapat pada :

1. Tugas-tugas kepala sekolah, baik sebagai manajer, supervisor, administrator, maupun sebagai koordinator kerja sama sekolah dengan masyarakat.
2. Pergaulan personalia sekolah terutama antar guru.
3. Proses belajar mengajar di sekolah.
4. Proses belajar mengajar di sekolah, baik dalam kaitannya dengan intra kurikuler, kokurikuler dan ekstra kurikuler.
5. Kontak sekolah dengan masyarakat.
6. Perkembangan ilmu pengetahuan-teknologi dan kebudayaan.
7. Hasil-hasil penelitian pendidikan.

Dari sumber-sumber informasi tersebut diatas jika sekolah dapat mengelolanya dengan baik, maka akan dapat memperoleh manfaat yang berarti bagi pengelolaan sekolah itu sendiri. Karena semua informasi yang diperoleh dapat mengarah kepada peningkatan iklim kerja dan belajar, manakala informasi itu dapat dikumpulkan secara lengkap, baru dan relevan. Kepala sekolah perlu menyadari hal ini dan berusaha mengumpulkannya secara optimal.

3. Pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja dan lingkungan belajar

Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah, para guru, karyawan dan para siswa melakukan interaksinya dalam bekerja dan belajar pada suatu tempat yang sama yaitu lingkungan sekolah. Oleh karena itu lingkungan bekerja dan lingkungan belajar tidak dapat dipisahkan secara nyata.

Lingkungan kerja meliputi : ruangan kelas, laboratorium, perpustakaan, aula-aula olahraga, ruang serba guna siswa, kantor kepala sekolah, kantor tata usaha, ruang guru, halaman sekolah, tempat parkir dan WC. Sedangkan lingkungan belajar adalah lima pertama dari lingkungan tersebut diatas. Lingkungan-lingkungan itulah yang perlu diperkaya dengan perlengkapan atau kebutuhan masing-masing dan ditata secara harmonis agar memberi kemudahan dan kegairahan bekerja dan belajar. Karena makin kaya dan harmonis lingkungan sekolah maka makin kondusif iklim tersebut. Sebab seperti telah diuraikan di atas, lingkungan yang kaya dan harmonis memberi kemudahan dan semangat yang cukup baik untuk bekerja maupun untuk belajar. Begitu pula bila iklim sekolah kondusif, maka akan dapat mempengaruhi personalia dalam bekerja dan para siswa dalam belajar. Karena dari iklim bekerja yang baik, para guru akan dapat menciptakan iklim belajar yang baik. Pada gilirannya nanti perpaduan tersebut akan membentuk iklim sekolah yang kondusif sebagai penghantar keberhasilan pengelolaan sekolah itu sendiri.

Dengan demikian dapat kami simpulkan bahwa iklim sekolah dapat mempengaruhi kegairahan guru bekerja, dan sikap guru serta pelaksanaan inovasi di sekolah (John Patty, 1992 dalam Made Pidarta). Ini berarti, bila semua personel mampu mengupayakan iklim yang baik, maka berbagai macam tujuan sekolah akan mempunyai peluang yang besar untuk dapat tercapai.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan peranan Kepala Sekolah, dimana perwujudan iklim sekolah dapat dilaksanakan pada berbagai tingkatan iklim. Tingkatan-tingkatan iklim mulai dari yang paling kondusif sampai dengan yang paling tidak kondusif disebutkan oleh Silver (1983) dalam Made Pidarta (1995) sebagai berikut :

- a. **Iklim terbuka**, ialah hubungan dan pergaulan berjalan lancar, tidak ada sesuatu yang bersifat rahasia.
- b. **Iklim otonomi**, yaitu guru-guru dapat kebebasan berinisiatif, berkreasi dan bekerja, juga bebas dalam memenuhi kebutuhannya.
- c. **Iklim terkontrol**, ialah apabila guru-guru diharapkan dapat bekerja dengan tekun tetapi tetap memiliki kebersamaan.
- d. **Iklim kekeluargaan**, yaitu mementingkan kerja sama dan toleransi cukup tinggi.
- e. **Iklim kebapakan**, adalah manakala guru-guru bekerja relatif taat kepada perintah kepala sekolah serta tidak membantah.

- f. Iklim tertutup**, ialah kontak hubungan sangat sedikit, orang cenderung bekerja sendiri, dengan kompetisi yang cukup tinggi.

Senada dengan pendapat Silver di atas, Halpin dan Croft (1963) dalam Wahdjosumidjo (1999: 163-165) menyebutkan tingkatan jenis iklim sekolah (*the climate of school*) lengkap dengan rincian ciri-cirinya sebagai berikut :

1). Suasana Terbuka (*the open climate*), ditandai dengan :

- Melukiskan suasana sekolah yang penuh semangat kerja (*energetic*).
- Organisasi hidup dan bergerak ke arah tujuan.
- Organisasi mampu memberikan kepuasan kebutuhan daripada anggota kelompok.
- KeKepalaan tumbuh dengan mudah dan tepat dari kelompok maupun dari Kepala.
- Ciri utama suasana terbuka adalah keaslian (*authencity*) perilaku yang terjadi diantara seluruh anggota.

2). Suasana Otonom (*the autonomous climate*), iklim ini melukiskan :

- Kepemimpinan muncul dari bawah.
- Kepala menggunakan sedikit pengaruh terhadap anggota terutama hasil dan kepuasan kebutuhan sosial.
- Kepuasan dan keberhasilan pekerjaan juga muncul, tetapi ketingkat yang lebih sedikit.

3). Suasana yang terkendali (*the controlled climate*), ditandai dengan :

- Berorientasi kepada impersonal (tidak ditujukan kepada orang tertentu) orientasi tinggi kepada tugas.
- Perilaku kelompok diarahkan kepada pencapaian penyelesaian tugas.
- Sebaliknya secara relatif perhatian sedikit diberikan kepada kepuasan kebutuhan sosial.
- Semangat agak tinggi, tetapi ini merupakan refleksi keberhasilan dengan mengorbankan (*at some expense*) pada kepuasan kebutuhan sosial
- Suasana kurang terbuka, atau kurang menunjukkan kesetiaan perilaku.

4). Suasana akrab (*the familiar climate*), ditandai dengan :

- Hubungan pribadi tinggi, tetapi dibawah pengawasan.
- Anggota organisasi puas terhadap kebutuhan sosialnya, tetapi relatif mereka harus sedikit menaruh perhatian terhadap kontrol sosial berkaitan dengan (*in rerspoect to*) pencapaian atau penyelesain tugas.
- Semangat bukan merupakan suatu yang luar biasa (tinggi), karena kelompok yakin sedikit mendapat kepuasan dari keberhasilan tugas.
- Banyak perilaku dalam suasana akrab ini diartikan (*construe*) sebagai yang tidak otentik.

5). Suasana kebapakkan (*the paternal climate*)

Dalam suasana kebapakkan hubungan antara kepala sekolah dengan kelompok-kelompok dibawahnya dapat digambarkan sebagai hubungan antara bapak dengan anak. Oleh sebab itu dalam iklim kebapakkan ini, kepala sekolah tidak menggunakan keKepalaannya untuk meningkatkan ketrampilan keKepalaan yang dimilikinya. Iklim ini ditandai dengan cirri-ciri sebagai berikut :

- Terdapat sedikit kepuasan.
- Semangat kerja diantara anggota rendah.

6). Suasana tertutup (*the closed climate*), ciri-ciri menonjol dari iklim ini adalah:

- Tingkat yang tinggi tentang kelesuan (*aphaty*).
- Organisasi tidak hidup.
- Jiwa semangat rendah, karena anggota kelompok yakin tak satupun kepuasan kebutuhan sosial datang dari keberhasilan kerja.
- Perilaku anggota dapat ditafsirkan tidak otentik.
- Organisasi terasa menjadi membosankan (*stagnant*)

Memperhatikan tingkatan-tingkatan iklim tersebut di atas (baik dari pendapat Silver maupun Halpin dan Croft), kepala sekolah dengan dukungan semua personel sekolah lainnya, seharusnya berusaha menciptakan iklim pada tingkatan-tingkatan yang atas dan menjauhkan diri dari kemungkinan terjadinya iklim pada tingkatan-tingkatan yang bawah.

D. Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah di Era Otonomi Pendidikan

Dari teori peranan Henry Mintzberg yang kemudian dikaitkan dengan pendapat Silver tentang perilaku kepala sekolah dan hal-hal yang berpengaruh dalam pembentukan iklim sekolah, maka peranan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah dapat disimpulkan ada tujuh, yaitu : menciptakan hubungan dan pergaulan antar personel, mengadakan pembinaan untuk personel, pembagian tugas pendelegasian wewenang, penyelesaian konflik, pemberian motivasi (penghargaan dan teguran dll), menghimpun dan memanfaatkan informasi, mengharmoniskan dan memperkaya lingkungan bekerja dan belajar.

Selain teori peranan Henry Mintzberg yang diimplimentasikan oleh Wahjosumidjo dalam konteks kepala sekolah diatas, Hadari Nawawi (1981 : 90) membagi fungsi dan peranan kepala sekolah dalam 3 kategori, yaitu kepala sekolah sebagai administrator, Kepala dan manajer.

“Dalam kapasitas sebagai **administrator** kepala sekolah berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi seluruh kegiatan

pendidikan yang diselenggarakan di suatu sekolah. Dalam peranannya sebagai seorang **Kepala**, kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*Human Relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personel, agar secara serempak seluruhnya bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif, dan ketika berperan sebagai **manajer** pendidikan, kepala sekolah berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap personel secara tepat, agar mampu melaksanakan tugas-tugas secara maksimal untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas dalam proses mengajar belajar di sekolah”.

Dari ketiga peranan yang disebutkan oleh Hadari Nawawi diatas, posisi kepala sekolah ketika berperan sebagai Kepala sangat strategis atau mendukung untuk menciptakan iklim sekolah. Karena, unsur inti dari iklim organisasi adalah hubungan antar personel (Made Pidarta h. 134) sementara dari pendapat Hadari Nawawi di atas, dalam peranan kepala sekolah ketika menjadi Kepala disebutkan mempunyai fungsi dalam mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personel.

E. PENUTUP

Demikianlah seorang kepala sekolah selaku pemimpin dan para guru atau karyawan selaku staf dan komponen sekolah harus selalu bekerjasama dalam mencapai segala tujuan sekolah, termasuk tercapainya iklim sekolah yang kondusif. Made Pidarta (1990) menggambarkan hubungan antara karakteristik personel sekolah, iklim sekolah ,lingkungan belajar dan PBM sampai karakteristik lulusan (output) sekolah .



Gambar 4. Kepala sekolah sebagai tokoh penentu corak sekolah.

Dari gambar yang dibuat Wayson tersebut jelas bahwa karakteristik kepala sekolah akan mempengaruhi secara signifikan terhadap iklim sekolah. Dengan prinsip sebab akibat, maka berturut-turut karakteristik iklim sekolah akan mempengaruhi karakteristik para guru. Selanjutnya, karakteristik guru akan mempengaruhi proses belajar mengajar dan lingkungan belajar. Pada akhirnya, bagaimana proses belajar mengajar berlangsung akan mewarnai seperti apa lulusan yang dihasilkan. Pengaruh kepala sekolah terhadap lulusan memang tidak langsung, tetapi melalui proses kesaling pengaruh seperti diatas, rembesan pengaruh tersebut menjadi nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitiseminto. (1996), *Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan Mikro*; Jakarta : Rineka Cipta
- HAR Tilaar.(2001), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Kamus Umum Bahasa Indonesia. (1989)
- Koesdarini Soemiati dan Gary R Yusuf (1985), *Komunikasi Kelompok, Proses-Proses Diskusi dan Pencapaiannya* (Terjemahan), Jakarta: UI Press
- Made Pidarta (1988), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta : PT bina Aksara
- (1995), *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, Jakarta: Gramedia
- MPMBS (2001), *buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Depdiknas
- PP No 25 Th 2000 *Tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Pemerintah Propinsi*
- UU RI no 22 Th 1999. *Tentang Otonomi Daerah*, Jakarta: Sejahtera Mandiri
- Wahyosumidjo (1992) *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.